

برامج التدريب التربوي للمديرين في المملكة

ودورها في تطوير الادارة التعليمية

بقلم : الدكتور محمد عبد الله المنيع

استاذ الادارة التعليمية المساعد/ كلية التربية

ورئيس قسم التربية بجامعة الرياض

تتوخى هذه الدراسة بيان أهمية البرامج التدريبية لمديري المدارس في تحسين وتطوير الادارة المدرسية والاعمال التي يؤدونها في مدارسهم والمشكلات التي قد تواجههم كما تبين هذه الدراسة دورها في رفع المستوى الاداري وتأثيره في تطوير التعليم بصفة عامة ، وهذا فضلا عن دورها في استعراض المواد الادارية المقررة في البرامج التدريبية لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة ومقارنتها بمجموع المواد المقررة في البرنامج لمعرفة مدى ملائمة البرامج لاحتياجات الدارسين . وقد أظهرت هذه الدراسة بوجه خاص ما يلي :

١ - قلة مواد الادارة المدرسية المقررة على الرغم من أن هذه البرامج معدة لمديري المدارس وخصوصا برنامج تدريب مديري المدارس الابتدائية .

٢ - غلبت الصبغة الاكاديمية في حين أن من أهداف هذه البرامج تأكيد رفع مستوى مديري المدارس .

٣ - كثرة المواد المقررة الأمر الذي يؤدي الى انشغال الدارسين في الاستعداد لمتطلبات هذه المواد بدلا من النظر في الامور التي لها علاقة بمجال عملهم وايجاد الحلول المناسبة في المشكلات التي تواجههم في مدارسهم .

وفي ضوء هذه الدراسة ذات الاطار المحدود لا يزال دور برامج التدريب التربوي لمديري المدارس في كلية التربية بجامعة الرياض محدودا في تطوير الادارة التعليمية مما يستدعي اعادة النظر فيها تمهيدا لوضع خطة دراسية جديدة يكون بمقدورها تلافي المشكلات المذكورة .

**مقدمة :**

يتوخى هذا البحث اعطاء فكرة مبسطة عن برامج التدريب ولا سيما برامج تدريب مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة في كلية التربية بجامعة الرياض من الناحية النظرية ودورها في تطوير الادارة التعليمية وما يترتب على ذلك من تطوير للتعليم في المملكة بصفة عامة .

شهدت المملكة العربية السعودية نهضة شاملة في جميع المجالات الاقتصادية والتعليمية وغيرها . وترتب على ذلك تطوير العوامل المساعدة ، مثل برامج التدريب لامداد التعليم والقطاعات الاخرى بالقوى البشرية التي حددت الجهات المسؤولة أهدافها وحوافزها الكفيلة .

وتتوخى هذه البرامج المتعددة والمتنوعة رفع مستوى اعداد جميع موظفي الدولة . وفيما يختص ببرامج التدريب التربوي ، فان بعضها يجرى في داخل المملكة والبعض الآخر في خارجها ومن هذه البرامج الدورات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة في كلية التربية بجامعة الرياض . وهذه الدراسة محاولة لالقاء الضوء على الهدف العام لهذه البرامج ، ومقرراتها الدراسية ، ودورها في تطوير الدارسين والادارة التعليمية .

**دور الادارة التعليمية في تطوير التعليم :**

ما زالت النظرة الى الادارة التعليمية اولية من حيث محتواها وتطبيقاتها ، وخصوصا في البلدان المتنامية ، وأصبحت الادارة الملجأ الذي يلتجئ اليه كثير من الفاشلين في التدريس أو مركزا لطالبي السمعة والشهرة ، وبابها مفتوحا لمن يريد من دون قيد ولا شرط . وحتى يومنا هذا لا توجد أنظمة ومقاييس واضحة تميز وظيفة الادارة عن غيرها من الوظائف الاخرى على الرغم من تعدد الاقسام الادارية وكثرتها في الدوائر الحكومية .

ان اتساع حركة التعليم في البلدان العربية قد رافقه زيادة في عدد العاملين في قطاع الادارة التعليمية . غير أن هذا النمو اسفر عن ثلاث نقائص حالت بينه وبين أن يكون عاملا ايجابيا في الكفاية الادارية ، وبالتالي الكفاية التعليمية . وهذه النقائص هي (١) :

(أ) اتجاه هذا النمو الى الناحية الكمية مما ادى الى تضخم اعداد الموظفين « الاداريين » الى الاخلال بنسبهم في هيكل العمالة التعليمية ، وبالتالي الى ارتفاع تكاليف العمل الاداري داخل ميزانيات التعليم .

- (ب) تحويل اعداد لا يستهان بها من المعلمين غير المؤهلين أو الفاشلين ، الى وظائف ادارية تحت وهم أن لا يصلح للتعليم يصلح لادارته .
- (ج) عدم الاعتراف بالادارة من حيث هي مهنة لا يجوز ممارستها الا بعد اعداد وتدريب كافيين .

لذلك فان أية محاولة لتطوير التعليم وتغييره يجب أن يصاحبها تطوير اداري ، فالادارة هي العامل المساعد للتغير المستمر البناء في التعليم ، كما انها يمكن أن تكون سببا في تأخر التعليم اذا لم تحظ بنصيب كبير من قبل المسؤولين عن التعليم ، ومن الذين يضعون سياساته وأهدافه كما أن الادارة التعليمية باستطاعتها تهيئة الجو التعليمي الملائم لدفع عجلة التطور الى الامام .

وكثيرا ما نسمع عن فشل برنامج أو مشروع ما على الرغم من توفر الاعتمادات اللازمة واليد العاملة . وغالبا ما يرجع هذا الفشل الى ادارة هذا البرنامج أو المشروع . وما المدرسة الا مشروع ضخم . والنجاح في ادارتها - حسب الاصول العلمية المتطورة - ما هو الا نجاح للتعليم وللمجتمع الذي تنتمي اليه . وقد اتضح للمسؤولين في كثير من الدول المتنامية في أن الاسراع في تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية يتطلب رفع مستوى كفاية الادارة . ولهذا قررت بعض الدول تبني مشروع اصلاح الاداري ، ولجأت الى تخطيط برامج التدريب في جميع القطاعات لمواكبة النهضة العالمية والتقدم العلمي والتكنولوجي في جميع التخصصات والمجالات فوضعت البرامج التدريبية للتعليم وادارته نظرا لأن التعليم يعتبر مركز الاهتمام لاعداد اليد العاملة المدربة التي يكون لها دور كبير في مجالات التنمية المختلفة .

وواضح من تقارير الدول العربية واجاباتها على استبيان متابعة قرارات مؤتمر مراكش أن وزارات التربية باتت معنية خلال السنوات الاخيرة بتكوين الأطر القيادية اللازمة لادارة المدارس والتعليم . واستعانت في ذلك بما توفر لديها من كليات تربية أو معاهد ادارة او مراكز تأهيل تربوي ، أو خبراء دوليين ، غير أن الانجاز في كثير من الدول العربية ما زال محدودا اذا اخذنا بعين الاعتبار الحاجة الملحة الى تطوير الادارة التعليمية على مختلف مستوياتها لتدفع بالتعليم الى مزيد من التغير (٢) .

لقد سارعت المملكة العربية السعودية بامكانياتها المالية المتوفرة الى المبادرة في ابتعاث الآلاف من الطلبة للدراسة في الخارج للحصول على خبرات مختلفة في تخصصات متنوعة في داخل المملكة وخارجها . فشجعت الوزارات المختلفة

لتدريب موظفيها في الجامعات ومعاهد الادارة ومراكز التدريب المتوفرة لديها في الداخل وارسال العديد من موظفي الدولة للتدريب في الخارج . وكان هدفها المساهمة في تحقيق التطور في مجالات التنمية المختلفة .

ويتضح من هذا العرض السريع أن الأولوية في تطوير التعليم يجب أن يتركز في تطوير الادارة التعليمية . حتى يمكنها ان تقوم بدور فعال في تطوير نفسها نظرا لأن الادارة ما زالت مركزية في كثير من الدول العربية والمتنامية ، كما يتضح أن تطويرها هو بمثابة نقطة تحول مهمة في تطوير التعليم بمختلف فروع وأنواعه .

### اهداف التدريب واتجاهاته في المملكة العربية السعودية :

استنادا الى مبدأ أن الادارة هي الاساس الذي يقوم عليه التطوير الشامل لجميع مرافق الدولة فقد أصبح التدريب ضرورة لتحسين المستويات الادارية والمهنية في القطاعات المختلفة نظرا للتطورات الاقتصادية وازدياد مشاريع خطط التنمية وما تحتاجه من يد عاملة مدربة في مجالات مختلفة . لذلك فقد سعى مجلس الخدمة المدنية لوضع لائحة خاصة للتدريب باعتباره عنصرا اساسيا للتنمية . وتنص السياسة العامة لتدريب الموظفين في المملكة الى تحقيق الاهداف التالية (٣) :

- ١- اعداد الموظف لتولى مركز وظيفي شاغر أو مشغول بمتعاقد من الخارج ويحتاج شغله الى اعداد وتدريب خاص .
- ٢ - رفع مستوى الاداء للموظفين أو تحسين وتطوير البيئة الادارية في الأجهزة الحكومية عن طريق تحسين نظم اساليب العمل فيها .
- ٣ - تهيئة الموظفين لاتباع اسلوب جديد في العمل أو استعمال آلات حديثة .
- ٤ - اعادة تدريب أو اعداد من يراد توجيههم نحو وجهات عمل جديدة نتيجة لظروف العمل أو الموظفين .

### حواجز التدريب :

لم تقتصر لائحة التدريب على وضع الاهداف والسياسات للتدريب في المملكة وانما وفرت جملة حوافز للمتدربين واستمرارية التدريب في الجامعات ومعاهد الادارة ومراكز التدريب في مختلف انحاء المملكة وذلك على النحو التالي :

## (أ) داخل المملكة :

- ١ - يصرف للموظف الموفد للتدريب في الداخل في بلد غير البلد الذي يعمل فيه ١٠٠٪/ مائة في المائة من راتبه الشهري بالاضافة الى راتبه .
- ٢ - يصرف لمن يلحق بدورة تدريبية داخل البلد الذي يقع فيه مكان عمله مكافأة شهرية تعادل ٣٠٪/ ثلاثين في المائة من راتبه الشهري بالاضافة الى راتبه .
- ٣ - يصرف لمن يلحق بدورة تدريبية في الداخل بدل نفقات اضافي شهري يقدر ببديل التنقلات الشهري المستحق لمرتبته .
- ٤ - اذا تطلب برنامج التدريب داخل المملكة سفر المتدرب خارج مقر الدورة التدريبية داخل المملكة أو خارجها يعامل معاملة الموظف المنتدب .
- ٥ - يصرف للموظف الموفد للتدريب داخل المملكة لمدة تزيد على تسعين يوما (٩٠) بدل ترحيل يعامل ما يصرف للمنتدب في مهمة لمثل هذه المدة وذلك مقابل نفقات ترحيله هو وعائلته وأمتعته .
- ٦ - يصرف بناء على توصية جهة التدريب مكافأة قدرها راتب شهر واحد للمتفوق في دورات التدريب في الداخل ، وتضع لجنة التدريب ضوابط تحدد من يعتبر متفوقا .

## (ب) خارج المملكة :

- ١ - يصرف للموظف المبتعث للتدريب في الخارج أيا كان المؤهل الذي يحمله ما يعادل بدل الانتداب عن الثلاثين يوما الاولى ، ويصرف في المدة الزائدة المكافأة الشهرية التي تصرف للطالب المبتعث للدراسة في المرحلة الجامعية في نفس البلد وذلك بالاضافة الى راتبه الشهري .
- ٢ - يصرف للموظف المبتعث للتدريب في الخارج المخصصات التي تصرف للموظف المبتعث للدراسة في المرحلة الجامعية اذا كانت مدة التدريب ستة اشهر فأكثر ونصفها اذا كانت المدة اقل من ذلك .
- ٣ - تتحمل الجهات الحكومية رسوم التدريب ونفقات علاج الموفدين للتدريب في الخارج على أن يعامل من حيث نفقات العلاج معاملة الطالب المبتعث للدراسة .

٤ - يصرف للموظف المبتعث للتدريب في الخارج لسنة فأكثر اذا اجتاز الدورة التدريبية بنجاح ما يعادل مكافأة شهر وذلك لقاء نفقات نقل أمتعته وكتبه .

### برامج التدريب التربوي :

أصدرت وزارة المعارف قرارا بإنشاء ادارة التدريب التربوي بالمديرية العامة لاعداد المعلمين طبقا للقرار رقم ٤٠/٣٦/١٠٨٠/٤٨ في ٢٩/٣/١٣٩٤هـ وسعت ادارة التدريب التربوي الى تحقيق الأهداف الآتية :

- ١ - تأهيل المعلمين غير المؤهلين تربويا .
- ٢ - استكمال تأهيل الحاصلين على مؤهلات دون المستوى المطلوب .
- ٣ - المساهمة في اعداد وتنفيذ ومتابعة برامج التدريب التربوي للعاملين في التعليم العام لتنمية كفاياتهم التربوية في أثناء الخدمة وتطوير وتجديد خبراتهم الثقافية والعلمية والتربوية .
- ٤ - بحث احتياجات قطاعات التعليم العام من برامج التدريب التربوي والتعاون مع الجهات ذات العلاقة في اعدادها ومتابعتها .
- ٥ - المساهمة في اعداد ومتابعة البرامج التربوية التي تنفذ داخل المملكة والتعاون مع البعثات الخارجية في متابعة ما ينفذ منها خارج المملكة .
- ٦ - الاشتراك في اللجان المشكلة لدراسة الموضوعات المتعلقة ببرامج التدريب التربوي .

وتحقيقا لاهداف ادارة التدريب التربوي فقد توسعت برامج التدريب في المملكة لتشمل مجالات مختلفة لتدريب المعلمين ومديري المدارس والادارات والتدريبات المهنية والفنية منها كما هو موضح في الجدول التالي :

برامج التدريب التربوي ونوعيتها ومقرها

نوعيات الدارسين	المقر	المدة	مسمى البرنامج
مدري المدارس الابتدائية	كلية التربية جامعة الرياض وكلية التربية بكلية المكرمة »	عام جامعي	دورة مدري المدارس الابتدائية
مدري المدارس المتوسطة	»	عام جامعي	دورة مدري المدارس المتوسطة والثانوية • الدبلوم العام في التربية
مدرسو المدارس المتوسطة والثانوية	كلية التربية/جامعة الرياض	عام جامعي	دورة تكنولوجيا التعليم
مدرسو المراحل المتوسطة والثانوية	كلية التربية/جامعة الرياض	عام جامعي	دورة أمناء المكتبات
مدرسة وأمناء مكتبات المدارس الابتدائية	كلية التربية/جامعة الرياض ومعهد الإدارة العامة	٦ شهور	دورة الأمناء المكتبات
إداريون في جهاز الوزارة والمناطق التعليمية	جامعة انديانا وأوكلاهوما بأمريكا	عامان	دورة الإدارة التعليمية
الموجهون في قطاع التعليم	كلية التربية/جامعة الرياض كلية التربية بكلية المكرمة الجامعة الأمريكية في بيروت	عام جامعي	دورة الموجهين التربويين
مديرو وكلاء المدارس الثانوية مديرو المدارس الابتدائية والتوسطة	معهد الإدارة العامة	١٨ أسبوع ٣ شهور	دورة مدري وكلاء المدارس الثانوية دورة مدري المدارس الابتدائية والتوسطة



كما يوجد أيضا العديد من برامج التدريب التربوي القصيرة والطويلة الاجل في داخل وخارج المملكة في عدة مجالات منها :

- ١ - حلقة دراسية في المواد الاجتماعية .
- ٢ - حلقة دراسية لموجهي اللغة الانجليزية .
- ٣ - دورة رؤساء أقسام الاحصاء التعليمي بالمناطق .
- ٤ - دورة مدرسي اللغة الانجليزية .
- ٥ - دورة لتدريس قادة التربية الكشفية .
- ٦ - دورات تدريبية في الرياضيات والعلوم والاحياء في الاحياء واللغة الانجليزية .
- ٧ - دورات تدريبية في التغذية المدرسية .

لقد ساهمت هذه البرامج التدريبية في رفع مستوى الدارسين في مجالات الثقافة الاساسية والمواد المهنية التي لها علاقة مباشرة بالعمل ، كما أن كثيرا من هذه البرامج لا تزال تسعى لتدريب أكبر عدد ممكن من المعلمين ومديري المدارس .

### دور كليات التربية في تدريب المديرين

تعتبر كليات التربية المكان الطبيعي لتدريب المعلمين ومديري المدارس لوجود الامكانيات والخبرات المتوفرة في حقل التعليم ، لان وظيفتها الاساسية اعداد وتخرج المعلمين المؤهلين للتدريس في المدارس المتوسطة والثانوية ، ولان بعضهم سيصبح بعد مضي فترة في التدريس مؤهلا لملء وظيفة مديري المدارس ، وهكذا تتحمل كليات التربية مسؤوليات كبيرة في اعداد المربين والمديرين .

ان التوسع في تأسيس كليات للتربية في المملكة أدى الى ضرورة وضع برامج تدريب طويلة الامد ولاسيما بعد أن اتضح لمديري مناطق التعليم بأن الدورات القصيرة الاجل لا تحقق الغرض المطلوب ، كما اتضح أن الضرورة تستدعي التخطيط لدورات مديري المدارس بالاشتراك مع وزارة المعارف وكليات التربية ومعاهد الادارة ، وان يمنح للدارسين شهادة تدريب توضح سنوات التدريب (٥) .

وفي ضوء ما ذكرناه سابقا بادرت كلية التربية بجامعة الرياض بتنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس والمتوسطة تلبية لاحتياجات وزارة المعارف تنفيذا لقرار مجلس جامعة الرياض المرقم ٨٠٧ والمؤرخ في ١/٦/١٣٩٢هـ وتولى قسم التربية بكلية التربية الاشراف على هذه البرامج التدريبية التربوية .

### الهدف العام لبرامج التدريب لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة في كلية التربية بجامعة الرياض :

يهدف برنامج الدارسين في الدورات التدريبية في كلية التربية بجامعة الرياض الى تحقيق الهدف العام وهو « رفع الكفاية المهنية لمديري المدارس المتوسطة والابتدائية وتجديد معلوماتهم وتزويدهم ببعض المهارات والخبرات الاساسية التي تساعد على أن يواكبوا النهضة التعليمية في المملكة ويعملوا على تطوير أنفسهم تطويرا مسلكيا ينسجم ومتطلبات النهضة الحاضرة » (٦) .

وتحقيقا لهذا الهدف العام الآنف الذكر وضع قسم التربية بالمشاركة مع ممثلى وزارة المعارف المواد الدراسية التي تتناسب مع مستويات الدارسين وطبيعة عملهم . وفيما يلي المواد المقررة لدورة مديري المدارس الابتدائية :

#### ( أ ) المواد الاجبارية

##### لدورة مديري المدارس الابتدائية(٧)

المواد	الساعات المعتمدة
الثقافة الاسلامية	٣
قواعد اللغة العربية	٦
التاريخ	٢
الجغرافيا	٢
العلوم العامة	٣
الرياضيات الحديثة	٦
أصول التربية الاسلامية	٢
التعليم الابتدائي في المملكة	٣
الادارة المدرسية والاشراف التربوى	٢
الوسائل التعليمية	٣
الطفولة	٣
الصحة المدرسية	١
مجموع ساعات المواد الاجبارية	٣٦

## ( ب ) المواد الاختيارية

## لدورة مديري المدارس الابتدائية (٨)

المواد	الساعات المعتمدة
الاحصاء والتقويم التربوي	٢
المناهج	٢
التخطيط التربوي	٢
الادارة العامة والعلاقات الانسانية	٢
مجموع ساعات المواد الاختيارية	٨

يختار الطالب أربع ساعات على الاقل من هذه المواد .

فيكون المجموع العام لساعات المواد المقررة اربعين ساعة ( ٤٠ ) خلال العام الجامعي المقسم الى فصلين دراسيين . ولو تأملنا في عدد المقررات الاجبارية والاختيارية لوجدنا ان المواد التي لها علاقة بالادارة تكون على النحو التالي :

## المواد التي لها علاقة بالادارة ضمن برنامج

## دورة مديري المدارس الابتدائية

المواد	الساعات المعتمدة
الادارة المدرسية والاشراف التربوي	٢
الادارة العامة والعلاقات الانسانية	٢
التخطيط التربوي	٢
التعليم الابتدائي ومشكلاته في المملكة	٣
المجموع	٩

وعليه تصبح نسبة مجموع ساعات الادارة الى مجموع ساعات المواد المقدمة في البرنامج ٢٢٪ .

وحيث أن مواد الادارة العامة والعلاقات الانسانية والتخطيط التربوي تقع في دائرة المواد الاختيارية فمن المحتمل أن لا تكون ضمن البرنامج سواء باختيار الدارسين او الهيئة المشرفة على الدورة . وعندئذ تصبح ساعات المواد التي لها علاقة مباشرة بالادارة ، خمس ساعات ( ٥ ) ، ونسبتها ١٢٪ .

وهكذا نرى أن هذه المواد لا تحتوي الا على نسبة قليلة من مواد الادارة اذا قورنت بمجموع المواد المقدمة في البرنامج . ومعناه ستكون مساهمة هذا البرنامج في تطوير الادارة التعليمية محدودة لان معظم الوقت المخصص للدارسين سينفق على المواد التي علاقتها بالادارة المدرسية ضئيلة ، كما أن مجال مناقشة المشكلات التي يواجهونها أثناء التدريب سيكون محدودا ولا شك ، مما يسبب فتورا لدى الدارسين ، حيث سيتعذر على برنامج الدورة التدريبية معالجة الموضوعات الأساسية الخاصة بتطوير وتحسين مستوى الاداء لدى الدارسين خلال عملهم الاداري .

لقد نوقشت أوضاع الدارسين التعليمية في الدورات التدريبية اكثر من مرة ، ولاحظ بعض أساتذة قسم التربية ضعف الحماس التعليمي لدى بعض هؤلاء الدارسين ، وبخاصة في دورة مديري المدارس الابتدائية ، وقد أشير الى أن أسباب الضعف كثيرة منها عدم مناسبة البرنامج التدريسي المعمول به حاليا لطبيعة عمل الدارسين ، وأن الدارسين لا يحصلون على مزايا مادية أو وظيفية ملموسة بعد اتمام الدورة بنجاح ، وغير ذلك (٩) .

#### أ) المواد الاجبارية لدورة مديري المدارس المتوسطة (١٠)\*

المادة	الساعات المعتمدة
اصول التربية الاسلامية ( ١ )	٢
اصول التربية الاسلامية ( ٢ )	٢
نظم التعليم في المملكة والعالم العربي	٢
الادارة المدرسية والتوجيه التربوي	٢
الادارة العامة	٢
العلاقات الانسانية	٢
الاشراف التربوي	٢
الوسائل التعليمية	٣
زيارات ميدانية	٤
حلقة بحث	٢
الاحصاء والتقويم التربوي	٣
علم النفس التربوي	٣
علم النفس التكويني	٢
مجموع الساعات الاجبارية	٣١

## ( ب ) المواد الاختيارية لدورة مديري المدارس المتوسطة

المادة	الساعات المعتمدة
الصحة النفسية	٢
علم النفس العام وأثر المسلمين فيه	٢
التربية المقارنة	٢
تاريخ التربية	٢
التخطيط التربوي	٢
فلسفة التربية	٢
المناهج وطرق التدريس	٢
الصحة المدرسية	١
مجموع الساعات	١٥

يختار الطالب منها ساعتان من علم النفس وسبع ساعات من المواد الأخرى ليصبح المجموع تسع ساعات ( ٩ ) اختيارية ويصبح المجموع الكلي للساعات المقررة أربعون ( ٤٠ ) ساعة لعام جامعي مقسمة على فصلين دراسيين .

وبعد النظر في المواد الإلزامية والاختيارية لدورة مديري المدارس المتوسطة فإنه يمكن استنتاج المواد التي لها علاقة بالإدارة كما هو موضح في الجدول السابق .

## المواد التي لها علاقة بالإدارة لدورة مديري المدارس المتوسطة

المادة	الساعات المعتمدة
نظم التعليم في المملكة والعالم العربي	٢
الإدارة المدرسية والتوجيه التربوي	٢
الإدارة العامة	٢
العلاقات الإنسانية	٢
الإشراف التربوي	٢
التخطيط التربوي	٢
زيارات ميدانية	٤
مجموع الساعات	١٦

لذلك فإن نسبة المواد التي لها علاقة بالادارة تكون ٤٠٪ من مجموع الساعات الكلية . ومما هو جدير بالذكر أن الزيارات الميدانية هي زيارات للمدارس والمؤسسات التعليمية التي في النهاية تنعكس على تحسين وتطوير مستوى الدارسين في الادارة المدرسية .

أما اذا كانت معظم الزيارات الميدانية مقتصرة على مؤسسات غير تعليمية ، كما هو المتبع حاليا في برنامج الدورات فإن نسبة المواد التي لها علاقة بالادارة تتراوح ما بين ٣٠ الى ٤٠٪ من المواد المقررة لبرنامج دورة مديري المدارس المتوسطة وبالنظر للمواد المقررة لبرنامج دورة مديري المدارس المتوسطة نجد أن على الدارس دراسة سبع ساعات (٧) في مادة علم النفس في حين أن الدورة ليست تخصصية في علم النفس .

ولدى مقارنة برنامجي الدورات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة فيما يخص مجالات الادارة نجد أن برنامج مديري المدارس المتوسطة يحتوى على نسبة أكبر مما يحتويها برنامج مديري المدارس الابتدائية . بيد أن كلا البرنامجين لا يزالان يعانيان من عقبات أهمها :

١ - قلة المواد التي لها علاقة بالادارة عند مقارنتها بالمواد المقررة للدارسين .

٢ - الدراسة في هذه البرامج تتخذ الطابع الاكاديمي بالرغم من أن الهدف الاساسى هو تحسين مستوى الدارسين في مجالات عملهم .

٣ - كثرة المواد المقررة لا تتيح المجال لمناقشة القضايا التي تواجه الدارسين في مجال العمل .

٤ - التركيز على الامتحانان وتطبيق النظم واللوائح الخاصة في ذلك للدارسين في الدورات التدريبية مما يصرف وقت الدارس لهذه الامتحانات وترك الجوانب المهمة من البرنامج فيما يتعلق برفع مستواهم الادارى .

٥ - جمود البرامج وعدم تغييرها فيما يتلاءم واحتياجات الدارسين فلم تتغير البرامج منذ انشائها عام ١٣٩٢هـ حتى الان ما عدا تغيير طفيف في زيادة بعض المواد .

**الخلاصة :**

يتضح من هذا البحث ان الادارة التعليمية لها دور كبير في تطوير التعليم . ولكي تتطور لا بد من تطوير برامج التدريب بغية تحسين ورفع مستوى كفاءة العاملين في المدارس وادارات التعليم في المناطق المختلفة ، وقد اصبح التدريب ضرورة تمليه الحاجة نظرا للظروف التي تمر بها المملكة كدولة ( تسير نحو النمو ) من جهة وما تعيشه من تطور اقتصادي من جهة اخرى .

لقد أولت المملكة العربية السعودية برامج التدريب اهتماما كبيرا، ووضعت الحوافز المادية لجميع المتدربين في داخل المملكة وخارجها لتحقيق خطط التنمية الاقتصادية والتعليمية والاجتماعية المختلفة ، بالتعاون والتنسيق مع كليات التربية ووزارة المعارف .

ولا يخفى أن برامج التدريب ظلت كما هي ، ولم يطرأ عليها تغيير جذري منذ أن خطط لها منذ بداية تطبيقها في الكلية عام ١٣٩٢/١٣٩٣هـ ما عدا بعض التعديلات الطفيفة في عام ١٣٩٤هـ ، وذلك باضافة بعض المواد وزيادة بعض الساعات فيها .

نستنتج من البحث أيضا أن برامج الدورات التدريبية لمديرى المدارس الابتدائية والمتوسطة ليس لها دور كبير في تطوير الادارة التعليمية لقلة مواد الادارة عند مقارنتها بالمواد الاخرى ، كما أن مواد الادارة المقدمة في هذه البرامج ليست بالشكل الذي يتلاءم وعمل مدير المدرسة ، كما أن طريقة الدراسة فيها وحصر جهود الدارسين باداء الامتحانات فقط لا تخدم الهدف العام الذي من أجله انشئت هذه الدورات التدريبية .

ان برامج التدريب التربوي في الادارة يمكن ان تسهم ، بعد اعادة النظر لتحسينها بالتعاون المشترك بين كلية التربية بجامعة الرياض ووزارة المعارف فيها ، بدور فعال في تطوير الادارة التعليمية اذا تهيئت الظروف المناسبة تمهيدا لتقييمها تقييما شاملا ووضع خطة دراسية جديدة .

## المراجع :

- محمد الغنام « تجديد الادارة ضرورة استراتيجية لتطوير النظم التربوية في البلاد العربية ، التربية الجديدة » ، العدد السابع ، مكتب اليونسكو الاقليمي للتربية في البلاد العربية ، ديسمبر ١٩٧٥ م .
- التربية الجديدة ، التطور النوعي والكمي في البلدان العربية منذ مؤتمر مراكش (١٩٧٠م) ، مكتب اليونسكو الاقليمي للتربية في البلاد العربية العدد العاشر .
- ديوان الخدمة المدنية : لائحة التدريب ، ١٣٩٨ هـ .
- وزارة المعارف - تقرير عن واقع تدريب المعلمين أثناء الخدمة ، المديرية العامة لاعداد المعلمين والتدريب التربوي ، ١٩٧٥ م .
- وزارة المعارف - اجتماع مديري التعليم ومحاسبي المناطق المنعقد بالرياض في الفترة ما بين ١٣٩٢/٤/٨ هـ .
- كلية التربية ( مركز الدورات التدريبية ) هيئة الاشراف على الدورة - دليل الدورات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة ، مؤسسة الجزيرة للصحافة والطباعة والنشر ١٣٩٤/٣٩ هـ .
- دليل كلية التربية بجامعة الرياض عام ١٣٩٥/٩٤ هـ .
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مؤتمر اعداد وتدريب المعلم العربي، القاهرة ٨-١٧/١/١٩٧٢ م .

- (١) محمد احمد الغنام ، تجديد الادارة ضرورة استراتيجية لتطوير النظم التربوية في البلاد العربية ، التربية الجديدة ، مكتب اليونسكو الاقليمي للتربية في البلاد العربية ديسمبر ١٩٧٥ ص ٢٢ .
- (٢) التربية الجديدة ، تقدم التعليم في الدول العربية في قرارات مؤتمر مراكش ١٩٧٠ مكتب اليونسكو الاقليمي للتربية في البلاد العربية ديسمبر ١٩٧٧ ص ٤٣ .
- (٣) لائحة التدريب ، الديوان العام للخدمة المدنية ١٣٩٨ هـ .
- (٤) المديرية العامة لاعداد المعلمين والتدريب التربوي - وزارة المعارف .
- (٥) اجتماع مديري التعليم ومحاسبي المناطق المنعقد بالرياض في الفترة ما بين ١٣٩٢/٤/٨ هـ .
- (٦) هيئة الاشراف على الدورة ، دليل الدورات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة ، مؤسسة الجزيرة للصحافة والطباعة والنشر ١٣٩٤/٩٣ هـ .
- (٧) يشترط فيمن يلتحق بدورة مديري المدارس الابتدائية ان يكون حاصلا على الشهادة الثانوية او ما يعادلها .
- (٨) دليل كلية التربية بجامعة الرياض عام ١٣٩٥/٩٤ هـ ص ١٤٥-١٤٦ .
- (٩) محضر مجلس قسم التربية في بداية الفصل الثاني ١٣٩٨ هـ .
- (١٠) دليل كلية التربية بجامعة الرياض ١٣٩٥/٩٤ هـ .
- (\*) يشترط فيمن يلتحق بدورة مديري المدارس المتوسطة ان يكون حاصلا على الشهادة الجامعية .



**EDUCATIONAL TRAINING PROGRAMS FOR SCHOOL  
PRINCIPALS IN SAUDI ARABIA AND THEIR ROLE IN  
IMPROVING EDUCATIONAL ADMINISTRATION.**

This study indicates the importance of the training programs for school principals as related to the improvement of educational administration and to the job they practice and the problems they face in the schools. It is intended to shed some light about the role of educational administration in improvement of education in general.

This study is also intended to examine the courses offered in the training programs for elementary and intermediate school principals and to compare these courses as related to the total courses offered in the program.

This theoretical study has pointed out the following:

1. Although training programs are designed for school administrators, the administration courses in the programs are less than required.
2. These programs tend to be more academic in nature than for upgrading school principals.
3. The trainees spend more time in the program to meet the requirements of the courses than to spend the time in discussion and to look for the problems they face in their schools.

According to this limited study, the role of the training programs for elementary and intermediate school principals in improving educational administration is limited and this can be improved by establishing a new plan for these programs.